

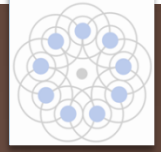
Influence du caractère collaboratif et négocié d'un projet de formation continue de directions d'établissement scolaire sur le rôle et le travail des formateurs

David D'Arrioso, professeur adjoint

Pierre Lapointe, professeur titulaire

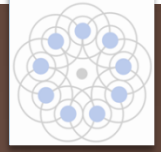
83e congrès de l'ACFAS

colloque 501 - À la croisée des sentiers de la recherche et de la pratique en administration de l'éducation : des pistes de travail collaboratif à défricher!



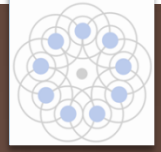
Plan de la communication

- ▶ Contexte général
- ▶ Contexte spécifique
- ▶ Objectifs et méthodologie de la démarche
- ▶ Des influences multiples
 - ▶ Expériences antérieures
 - ▶ Mécanismes de collaboration et de négociation
 - ▶ Déroulement
 - ▶ Soutien et encadrement
 - ▶ Durée
 - ▶ Caractéristiques et attentes des participants
- ▶ Conclusion



Contexte général

- ▶ Les collaborations entre universités et milieux scolaires se généralisent dans l'élaboration des formations (initiales et continues) destinées au personnel scolaire.
 - ▶ Au Québec, le *Programme de soutien à la formation continue du personnel scolaire* participe de cette tendance, ce dernier exigeant que les projets financés soient développés en partenariat (Landry et Larocque, 2013).
 - ▶ La co-construction de ces formations entraîne des discussions sur les contenus et formules pédagogiques déployés, certes, mais également sur le ou les rôles devant être assumés par les personnes qui s'y engagent (formateurs, mentors, *coachs*, accompagnateurs, instructeurs).



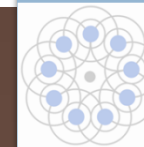
Dans la formation continue des DÉ...

Darling-Hammond et al. (2007)

- ▶ Les meilleurs programmes destinés aux DÉ incluent les éléments suivants :
 - ▶ des objectifs de formation définis conjointement par les universités et les districts scolaires;
 - ▶ un équilibre entre le développement des connaissances et la formation pratique;
 - ▶ des formations axées sur la résolution de problèmes;
 - ▶ du mentorat par des experts;
 - ▶ constitution de groupes de soutien formés de pairs.

Kelly et Shaw (2009)

- ▶ Les bons programmes de développement professionnel pour les DÉ...
 - ▶ ...reconnaissent que leurs compétences se trouvent sur un *continuum* qui va de novice à expert et prennent en considération comment les DE apprennent et développent ces compétences selon les différents stades de leur carrière.
 - ▶ ...proposent un modèle de leadership qui est compris et partagé par les principaux acteurs et qui est cohérent avec la culture de la commission scolaire et ses politiques.
 - ▶ ...participent à un processus de résolution collective de problèmes.
 - ▶ ...s'articulent sur le long terme et sont ancrés dans la tâche.



Contexte spécifique

Contexte

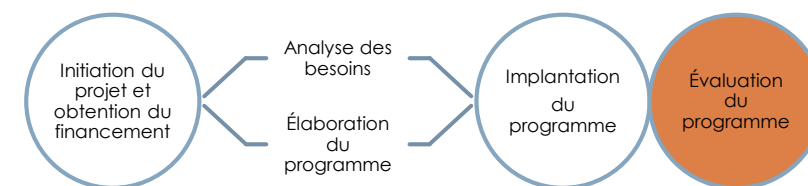
Projet né d'un partenariat entre la Commission scolaire Marguerite-Bourgeoys (CSMB) et du Département d'administration et fondements de l'éducation (DAFE) de l'Université de Montréal (UdeM).

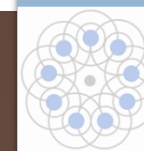
Projet mené en parallèle à un projet de recherche sur la gestion axée sur les résultats (GAR) financé par le CRSH

But du projet

Élaborer, mettre en œuvre et évaluer un programme d'accompagnement et de formation continue visant à outiller le personnel d'encadrement et plus particulièrement les directions d'établissement de la CSMB, qui ont été confrontées, au cours des dernières années, à l'implantation d'un modèle de gestion axée sur les résultats (GAR).

De l'initiation à l'évaluation...





Caractéristiques du programme

Visées

Améliorer les connaissances des DE sur les fondements de la GAR et des impacts de l'adoption de cette approche dans l'administration des établissements scolaires

Accroître les compétences des DE dans l'utilisation des outils de gestion axée sur les résultats (analyse de situation, utilisation des bases de données, choix et analyses des indicateurs, évaluation des résultats, etc.)

Accompagner et soutenir les DE dans la réalisation des tâches liées à la mise en œuvre des dispositifs de la GAR, tels le projet éducatif, le plan de réussite et la convention de gestion et de réussite éducative (production de la documentation, suivi des plans d'action, supervision des enseignants, reddition de comptes, etc.)

Structure

Volet I

Formation et un accompagnement en **petits groupes de pairs (4-8)**, sous la supervision d'accompagnateurs expérimentés. S'adressait **uniquement aux directions d'établissement** et le nombre d'inscription était limité.

Il inclut **trois rencontres individuelles** sur le lieu de travail du participant et **six rencontres en groupes** réparties selon **trois blocs de formation**.

Volet II

Ateliers-conférences de formation et d'échanges avec des experts scientifiques et des professionnels dans le domaine. Tous les membres du personnel d'encadrement de la CSMB pouvaient s'inscrire à ces activités

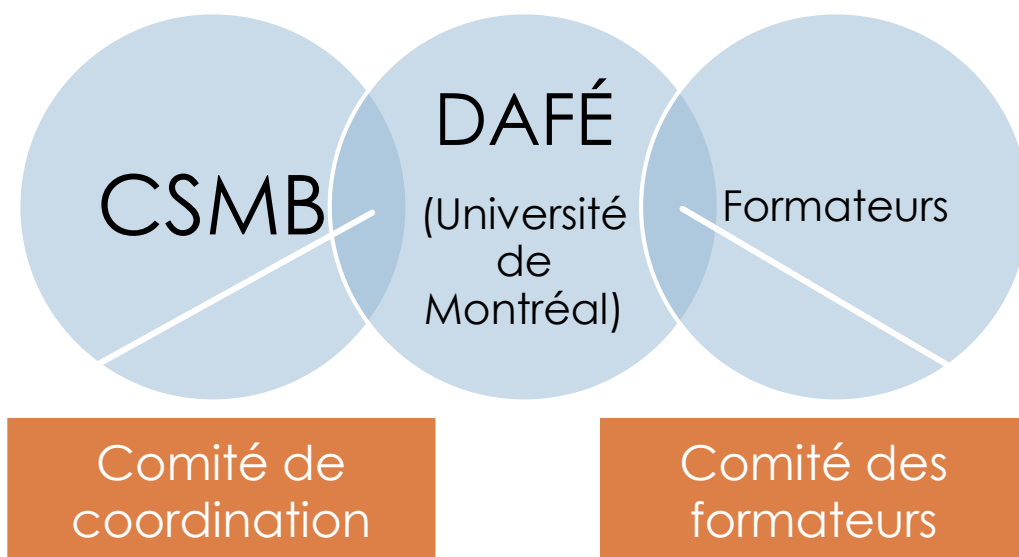
Formateurs

Cinq cadres expérimentés du milieu de l'éducation, qui ont tous une expérience de formateur et d'accompagnateur de cadres scolaires



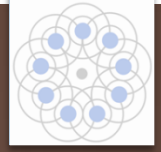
Espaces de collaboration et de négociation

Une gestion partenariale



Comités de gestion

- ▶ Comité de coordination
 - ▶ 1 Direction générale adjointe
 - ▶ 1 responsable de planification institutionnelle
 - ▶ 1 responsable de la formation continue
 - ▶ 1 responsable des services éducatifs
 - ▶ 2 directions d'établissement
 - ▶ 2 responsables universitaires
- ▶ Comité des formateurs
 - ▶ 5 formateurs
 - ▶ 2 responsables universitaires
 - ▶ 1 responsables des services éducatifs de la CS
- ▶ Durée de l'engagement : 24 mois (6 mois d'élaboration; 18 mois de formation-accompagnement)



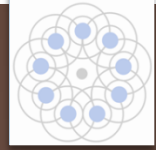
Défis liés à l'implantation du projet

Défis d'articulation

- ▶ Co-développement d'un projet de formation-accompagnement et d'une démarche institutionnelle d'actualisation des PE de la CS
 - ▶ Distinguer ce qui revient au projet de ce qui revient à la CS
- ▶ Appuyer la démarche institutionnelle à travers le projet sans se substituer aux ressources de la CS
 - ▶ Distinguer les responsabilités des formateurs de celles des ressources de la CS
- ▶ Concilier le calendrier du projet et celui de la démarche institutionnelle d'actualisation des PE

Défis de soutien et d'encadrement

- ▶ Quel type de soutien offrir à des formateurs expérimentés dont l'expertise est précieuse?
 - ▶ Tension entre une **homogénéisation** du travail ne permettant pas de tirer pleinement profit de l'expertise des formateurs et un **laisser-aller** pouvant mener à une différenciation trop grande de la formation dans chacun des groupes rendant difficile une évaluation commune de ses effets.



Objectifs et méthodologie

Objectifs

Mettre en lumière, **à travers le discours de formateurs** engagés dans un projet de formation continue destinée aux directions d'établissement scolaire, **l'influence de la nature collaborative et négociée du projet sur la manière dont ceux-ci envisagent, construisent et vivent leur rôle de formateur.**

En tenant compte des **caractéristiques des formateurs sélectionnés**, elle explorera, notamment, comment cette interprétation est médiatisée par...

1. les mécanismes de coordination et de suivi du projet,
2. le déroulement du projet,
3. les besoins des participants.

Stratégie

Analyse secondaire de données produites dans le cadre **de la phase 1 de l'évaluation du projet**

Entretiens semi-dirigés avec les formateurs

Rôle et travail des formateurs

Offre de services et relations avec les participants

Encadrement et soutien

Atteinte des objectifs du programme

Documents produits par ces derniers dans le cadre du projet

Matériel analysé

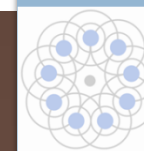
Retranscription des entretiens (5)

Compte-rendu des rencontres du comité des formateurs (5)

Compte-rendu des rencontres de formation produits par les formateurs

Rencontres de groupe

Rencontres individuelles



Les formateurs

Défis

- ▶ Bassin limité de personnes compétentes
- ▶ Conciliation des disponibilités des personnes pressenties et des préférences et attentes de la CS
- ▶ Recherche d'une compétence complémentaire à celle disponible à la CS et au département

Caractéristiques

Formateur 1

- Cadre de commission scolaire à la retraite, chargé de cours
- Responsable d'un groupe de 5 directions (écoles primaires)

Formatrice 2

- Directrice générale adjointe à la retraite, chargée de cours
- Responsable d'un groupe de 5 directions (écoles primaires)

Formateur 3

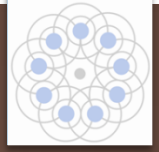
- Cadre de commission scolaire à la retraite, chargé de cours
- Responsable d'un groupe de 3 directions (écoles primaires)

Formatrice 4

- Direction d'établissement scolaire à la retraite. Consultante et accompagnatrice de directions.
- Responsable d'un groupe de 7 direction (écoles primaires)

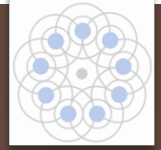
Formateur 5

- Direction d'établissement scolaire à la retraite. Consultant et accompagnateur de direction. Chargé de cours.
- Responsable d'un groupe de 8 directions (écoles secondaire et centres)



Résultats...

- ▶ Influence de l'expérience antérieure des formateurs
- ▶ Influence des mécanismes de coordination
- ▶ Influence des conditions de déroulement
 - ▶ Encadrement et support
 - ▶ Durée
 - ▶ Caractéristiques et attentes des participants



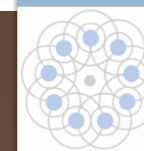
Expérience antérieure

Expérience des personnes sélectionnées:

- Expérience comme accompagnateur
- Expérience comme formateur

Diversité des expériences et perspectives

Connaissance des principes théoriques de la GAR



Mécanismes de coordination

Comité de coordination

Travail intense lors de la phase d'élaboration du programme de formation

- Analyse des besoins des DÉ
- Développement des orientations pour la formation

Rôle limité lors de l'implantation et du suivi du programme

- Difficultés à réunir l'ensemble des membres du comité de manière régulière
- Absence des formateurs

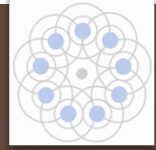
Comité des formateurs

Lieu apprécié d'échanges sur les rôles et le travail assumés dans le cadre du programme par les formateurs:

- Clarification sur les rôles et le travail à assumer
- Rétroaction sur le travail
- Discussion sur le matériel disponible et utilisé
- Interinfluences et mimétisme

Rôle limité du comité:

- Réflexions *a posteriori* des rencontres de formation-accompagnement
- Espace-temps contraint ne permettant pas une véritable co-construction des rôles et du travail assumés par les formateurs
- Absence du représentant de la CS



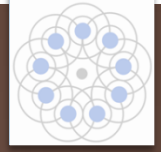
Encadrement et support

Responsables du projet

+	Guide pour le programme Références et matériel proposés Support logistique	Niveau de détail du guide Quantité de références
---	--	---

Commission scolaire

+	Support logistique Matériel proposé aux DÉ	Supervision et suivi des DÉ par les DGA Support professionnel aux DÉ
---	---	---



Durée du projet

Durée étendue (18 mois)


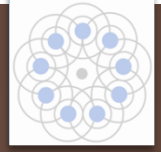
- Bonne compréhension des attentes et besoins des participants
- Ajustements aux attentes et besoins des participant

Projet sur deux années scolaires

Durée fixe


- Trop longue pour certains
- Trop courte pour d'autres

Caractéristiques et attentes des participants



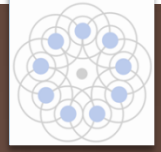
Groupe de soutien
composé d'individus ayant
des niveaux d'expérience
diversifiés pouvant
s'appuyer les uns les autres

Volontariat des participants
: grande
ouverture et intérêt



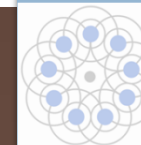
Grande hétérogénéité des
besoins et des attentes des
participants

Ambiguïté quant à
l'engagement attendu des
participants

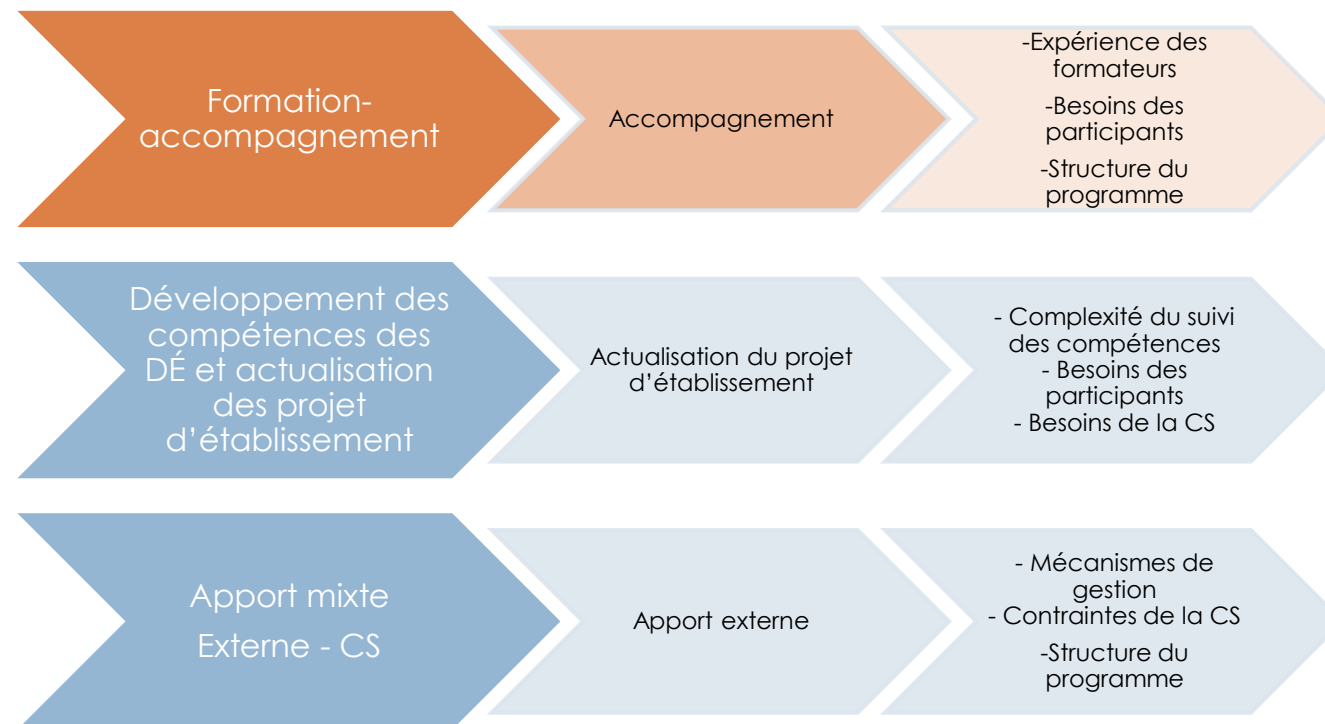


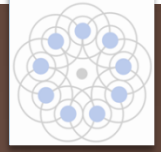
Conclusion

- ▶ Le projet observé offrait une fenêtre ouverte sur la manière dont des formateurs-accompagnateurs ont vécu un projet de formation continue destiné aux DÉ, bâti selon les principes prônés par les meilleures pratiques.
- ▶ Les formateurs-accompagnateurs interviewés témoignent de la manière dont ils ont dû construire et reconstruire leur rôle en se basant sur...
 - ▶ leurs expériences antérieures;
 - ▶ le travail de leurs collègues;
 - ▶ l'encadrement et le support disponible (pour eux et pour leurs participants);
 - ▶ la nature et l'évolution des besoins des participants.



Expérience vécue par les formateurs





Références

- ▶ Darling-Hammond, L., LaPointe, M., Meyerson, D., Orr, M. T., & Cohen, C. (2007). *Preparing School Leaders for a Changing World: Lessons from Exemplary Leadership Development Programs*. Stanford, CA: Stanford University, Stanford Educational Leadership Institute.
- ▶ Kelley, C., & Shaw, J. J. (2009). Comprehensive leadership development: A portrait of programs. In M. D. Young, G. M. Crow, J. Murphy & R. T. Ogawa (dir.), *Handbook of research on the education of school leaders* (pp. 499-514). New York: Routledge.
- ▶ Landry, C. & Larocque, M.-J. (2013). Le programme de soutien à la formation continue du personnel scolaire. Genèse, bilan et perspectives. In Landry, C. et Garant, C. (dir.), *Formation continue, recherche et partenariat. Pour construire la collaboration entre l'université et le milieu scolaire*. Québec : PUQ.